



# BESTYRELSESFORENINGEN

---

## LEDELSESBERETNING 2015



# LEDELSESBERETNING

---

Bestyrelsernes opgaver er vokset i omfang, kompleksitet, tidsanvendelse og i betydning for selskabernes værdiskabelse. Udviklingen kan registreres i børsnoterede selskaber, i erhvervsfunds- og kapitalfondsejede selskaber, i finansielle virksomheder såvel som blandt større andelsselskaber og familieejede virksomheder. Statens ejerskabspolitik fra april 2015 afspejler, at en tilsvarende professionalisering af bestyrelsesarbejdet og Corporate Governance er på vej i statslige selskaber og offentlige virksomheder.

Bestyrelserne er kommet tættere på virksomheden og på ejerne i overensstemmelse med udviklingen inden for Corporate Governance om aktivt ejerskab og opgaven med at sikre "alignment" om selskabets vision, mission og mål. Værdiskabelse er blevet det overordnede pejlemærke for bestyrelsernes indsats og afspejler sig i prioritering af bestyrelsesarbejde med fokus på strategi, direktionens kompetencer og performance, risikostyring og finansiell ledelse. Digitalisering, "disruption" og "succession planning" er kommet på dagsordenen i flere og flere selskaber.

Det er blevet normen for godt bestyrelsesarbejde, at bestyrelsen agerer på et oplyst grundlag med selskabets værdiskabelse og ejernes interesse som pejlemærker. Der kan

konstateres en voksende erkendelse af, at "best practice" bestyrelsesarbejde skal bringe fakta, kompetencer og sund fornuft til beslutningsprocessen og eliminere irrationalitet og for selskabet uvedkommende interesser. Formandskabets ledelse af bestyrelsesarbejdet, bestyrelsens kompetencer og sammensætning er i dag anerkendt som afgørende for selskabets overordnede ledelse og samspil med direktionen. Det kan med tilfredshed noteres, at bestyrelsesevaluering er blevet et meget anvendt værktøj.

De mindre, mellemstore og ejerledede selskaber ligger efter i udviklingen, men med betydelig variation. I denne væsentlige del af erhvervslivet er der behov for opprioritering af god selskabsledelse og værdiskabende bestyrelsesarbejde. Til gavn for ejere, selskaber, stakeholders og samfund. Bestyrelsesforeningen har taget initiativ til flere aktiviteter på området, herunder etablering af regionale bestyrelsesakademier i samarbejde med bl.a. SDU, AU og AAU. Foreningen deltager ved Folkemødet sammen med DI om vækst og værdiskabelse i mindre og mellemstore selskaber.

BESTYRELSESARBEJDE er undervejs i en udvikling til et egentligt fag. Med tilknyttet forskning, uddannelser, faglig dialog og networking aktiviteter, der kan bidrage til at udvikle

”Board Leadership & Corporate Governance” som fagområde og styrke rekrutteringsgrundlaget til bestyrelserne. Med mere end 100.000 bestyrelsesposter alene i aktieselskaberne er der behov for en omfattende indsats.

Det vurderes af afgørende betydning, at fagområdet udvikles i tæt dialog mellem erfaring fra bestyrelseslokalerne, erhvervsliv, investorer og forskning. Ambitionen er at samle de bedste kræfter herom. Til styrkelse af den faglige udvikling og samspillet mellem erfaring fra bestyrelseslokalerne og forskningen har CBS udnævnt seks adjungerede professorer, der alle er nøglepersoner for Bestyrelsesforeningen og faculty ved CBS Bestyrelsesuddannelserne. Det er: Ole Andersen, Jeppe Christiansen, Christian Frigast, Jim Hagemann Snabe, Lars Nørby Johansen og Marianne Philip.

Forventningen er, at der i 2017 kan etableres et eller flere superprofessorater med fokus på bestyrelsesområdet.

Bestyrelsesforeningen blev stiftet den 7. maj 2013.

#### **FORENINGENS FORMÅL OG AKTIVITETER**

Foreningens formål er på non-profit basis at arbejde for en stadig opkvalificering af bestyrelsesarbejdet i danske selska-

ber, virksomheder, organisationer og institutioner og for en fortsat forbedring af rammebetingelserne for bestyrelsesarbejdet.

Foreningen fremmer formålet efter vedtægternes nærmere bestemmelser og kan herunder blandt andet (i) arrangere faglige møder, seminarer og konferencer, (ii) udvikle og vedligeholde et virtuelt informations-, debat- og ressourcenetværk, (iii) sammenfatte og formidle faglige synspunkter om god selskabsledelse og om kompetenceudvikling og uddannelse af bestyrelser, og (iv) være en aktiv deltager i nationalt og internationalt samarbejde.

Siden åbningskonferencen den 7. maj 2013 har foreningen afholdt 29 møder og konferencer<sup>1</sup> :

- Bestyrelsesarbejde i virksomhedernes og samfundets tjeneste (7.5.2013)
- Bestyrelsens aktieejerskab (1.10.2013)
- The Nordic Corporate Governance Model (22.10. 2013)
- Aktivt ejerskab i små og mellemstore virksomheder (12.11.2013)
- Status for Corporate Governance (22.11.2013)
- Bestyrelsesarbejdet i finansielle virksomheder (3.12.2013)

---

<sup>1</sup> På side 7 og 8 er en detaljeret oversigt over møder og konferencer i 2015/forår 2016.

- Aktivt ejerskab i erhvervsfonde (30.1.2014)
- Formandskabets rolle i ledelsen af bestyrelsen og samspil med direktionen (25.3.2014)
- Aktivt ejerskab i børsnoterede selskaber. (7.5.2014)
- Trends in International Corporate Governance and Board Leadership Practices (17.9.2014)
- Møde for stiftende medlemmer om bestyrelseevaluering (7.10.2014)
- CEO Compensation Packages – Stock Options and Incentives. Are CEOs overpaid? Facts and trends from the US. (23.10.14)
- Succession Planning (12.11.2014)
- Dansk selskabsledelse – et godt system under pres (3.12.2014)
- Erhvervsdrivende fonde og god fondsledelse (21.1.2015)
- The Board as Team – the concept and impact of board dynamics (17.3.2015)
- Bestyrelsesdynamik og bestyrelsesledelse - Ole Andersen tiltrædelsesforelæsning (26.3.2015)
- Aktivt ejerskab og god selskabsledelse i offentlige selskaber (4.5.2015)
- RISK management og bestyrelsesansvar- Marianne Philips tiltrædelsesforelæsning (20.5.2015)
- Business seminar on trends in International Corporate Governance (18.9.2015)
- Global Competitiveness and the Financial Sector in the Nordic Countries (30.9.2015)
- Rundbordsdiskussion om den danske ledelsesmodel (6.10.2015)
- Selskabsledelse i ejerledede og familieejede virksomheder (19.10.2015)
- Digitization and industry disruption – providing leadership from the top (1.12.2015)
- Bestyrelsens rolle, sammensætning og opgaver i strategiarbejdet (26.1.2016)
- Ledelseløn og incentives (8.3.2016)
- Challenges in the Corporate Landscape and Effective Board Diversity (15.3.2016)
- Bestyrelseskomiteer (19.4.2016)

Der har været flere end 4.000 deltagere ved konferencerne, med indlæg og debat fra flere end 180 erfarne bestyrelsesformænd og adm. direktører, professorer fra ind- og udland samt andre nøglepersoner fra bestyrelsesmiljøet. Tak til: Allan Aagaard, Birgit Aagaard-Svendsen, Ole Andersen, Ken L. Bechmann, Torben Bender, Niels Bentzen, Tom Berglund, Inge Berneke, Peter Beske Nielsen, Flemming Besenbacher, Jørgen Blom, Lars-Erik Brenøe, Arturo Bris, Jacob Bræstrup, Frank Bøggild, Christian Clausen, Claus Clausen, Solange Charas, Jeppe Christiansen, Bjarne Corydon, Jan Damsgaard, Anne Mette Dissing-Immerkær, Niels Due Jensen, Karsten Dybvad, Christian Dyvig, Anders Eldrup, Peter Engberg Jensen, Jens Eybye, Carsten Fode, Guenter Franke, Christian Frigast, Kim Fücksel, Aleksandra Gregoric, Jim Hagemann Snabe, Bent Hansen, Henrik Heideby, Klemens Hjartar, Per Holten-Ander-

sen, Niels Jacobsen, Tom Jacobsgaard, Bill Judge, Kent Kirk, Jens Klarskov, Jesper Lau Hansen, Anders Lavesen, Ed Lazear, Lars Liebst, Leena Linnainmaa, Carsten Lønfeldt, Steffen Lüders, Colin Mayer, Mads Meldgaard, Finn L. Meyer, Torben Möger Pedersen, Mette Neville, Erik Nielsen, Ulrik Nødgaard, Lars Nørby Johansen, Birgit Nørgaard, René Offersen, Lars Ohnemus, Peter Ohnemus, Claus Pedersen-Bjergaard, Kent Petersen, Marianne Philip, Thomas Plenborg, Jette Poulsen Jørgensen, Thomas Poulsen, Trond Randoy, Jesper Ridder Olsen, Thomas Ritter, Tine Roed, Sten Scheibye, Christian Schwartz Lausten, Kåre Schultz, Majken Schultz, Peter Schütze, Kathryn Shaw, Bjørn Sibbern, Daniel Siciliano, Mikkel Skougaard, Bo Smith, Carsten Stendevad, Vagn Sørensen, Niels Techen, Steen Thomsen, Henrik Thorning, Thomas Thune Andersen, Niels Westergård-Nielsen, Claus Wiinblad, Margarethe Wiersema.

Bestyrelsesforeningens tredje år afsluttes med generalforsamling den 20. maj 2016 kl. 15.30 og med konference efterfølgende kl. 16.00 til 18.00 om "Getting beyond groupthink and enable smarter decision-making by corporate boards". Ved konferencen taler Harvard professor Cass R. Sunstein, bestyrelsesformand Ole Andersen og bestyrelsesformand Steen Riisgaard. Der afsluttes med paneldebat, som faciliteres af professor Steen Thomsen og professor Lucia Reisch.

Siden etableringen af CBS Bestyrelsesuddannelserne i sommeren 2013 har flere end 650 bestyrelsesformænd og –medlemmer samt direktører og aktionærer mv. deltaget i

Board Leadership Masterclass, CBS Executive Bestyrelsesuddannelsen, Bestyrelsesarbejde i Pensionselskaber, Bestyrelsesarbejde i Erhvervsfonde, Bestyrelsesarbejde i Mindre, Mellemstore og Ejerledede Virksomheder mfl.

### **MEDLEMMER**

Bestyrelsesforeningen blev stiftet af 8 virksomheder, 24 bestyrelsesformænd og 10 professorer<sup>2</sup>. I dag har foreningen 580 medlemmer heraf 46 medlemsvirksomheder: ATP, Axcel, Asnet, Bitten og Mads Clausens Fond/Danfoss, Boyden, Carlsberg, Carnegie, CBS Executive, Coloplast, Copenhagen Business School, COOP, COWI, Danish Crown, Danske Bestyrelsesadvokater, Dansk Erhverv, Dansk Industri, Danske Bank, Danske Regioner, Deloitte, DONG Energy, DSB, DVCA, Egon Zehnder, EY, Finansrådet, FSR – Danske Revisorer, GN Store Nord, Kromann Reumert, Kommunernes Landsforening, LD, Maj Invest, Nordea Bank, Novo Nordisk, Novozymes, Odgers Berndtson, Pandora, PenSam, PensionDanmark, PFA, Poul Due Jensens Fond/Grundfos, Provas, PwC, Rambøll, Scandinavian Executive Institute, TDC, Toms.

Foreningens grundlag er unikt - også i international sammenhæng - med en medlemskreds i virkefeltet mellem forskning, erfaring fra bestyrelseslokalerne, selskaber, ejere og institutionelle investorer, erhvervs- og brancheorganisationer samt rådgivere af toppen af dansk erhvervsliv. Foreningen er fri for interesser udover at bidrage til den faglige udvikling af bestyrelsesarbejde, at formidle erfaring og "best practices" samt at

<sup>2</sup> På side 9 oversigt over foreningens stiftere.

sætte betydningen af godt bestyrelsesarbejde og rammebetingelser herfor på dagsordenen.

Medlemskab opnås ved ansøgning til foreningens bestyrelse, som træffer beslutning om, hvorvidt optagelse kan finde sted. Kriterier for medlemskab findes i vedtægternes paragraf 4.

Det helt grundlæggende kriterium for optagelse i Bestyrelsesforeningen er erfaring med professionelt bestyrelsesarbejde samt ønske om at deltage i aktiviteter og dialog om udvikling af bestyrelsesarbejde og rammebetingelser herfor. Medlemskredsen udgøres i alt overvejende grad af erfarne bestyrelsesmedlemmer samt direktionsmedlemmer fra især større danske virksomheder.

### **ØKONOMI**

Foreningen havde i 2015 kontingentindtægter på 827.500 kr. Efter afholdelse af omkostninger til seminarer og konferencer, hjemmeside samt til foreningens arbejde og sekretariat er der et overskud på 150.893 kr., hvilket bestyrelsen anser som tilfredsstillende.

### **FORVENTNINGER TIL DEN KOMMENDE PERIODE – 2016/2017**

Bestyrelsesforeningens hovedaktivitet i 2016 og frem til generalforsamlingen i maj 2017 vil være afholdelse af faglige seminarer og konferencer, hvor "best practice" og væsentlige forhold ved godt bestyrelsesarbejde og rammebetingelser

herfor er på dagsorden. Der er planlagt 12 - 14 seminarer og konferencer i perioden juni 2016 til maj 2017. Temaer til debat vil bl.a. være: Aktivt ejerskab, Proxy Advisors, Digitization and Disruption, Board Leadership, CSR, Samfundsansvar, RISK Management.

Foreningen deltager ved Folkemødet på Bornholm. Den 16. juni 2016 sammen med DI om vækst og værdiskabelse i mindre og mellemstore, ejerledede og familieejede selskaber. Den 17. juni 2016 sammen med KL om aktivt ejerskab og Corporate Governance i forsyningsselskaber. Bestyrelsesforeningen deltager i Directors College på Stanford University i juni 2016 såvel som i juni 2017.

Det er et væsentligt mål for foreningens arbejde, at erfaring fra bestyrelseslokalerne systematiseres og udvikles til ny viden, og at dialog, formidling og uddannelse om "best practices" og nyeste viden om selskabsledelse kommer bedst muligt til gavn. Bestyrelsesforeningen har taget initiativ til, at der løbende kan gennemføres solidt funderede undersøgelser og analyser inden for selskabsledelse, bestyrelsesarbejde og værdiskabelse.

Bestyrelsesforeningens hjemmeside [www.bestyrelsesforeningen.dk](http://www.bestyrelsesforeningen.dk) vil fortsat blive udviklet. Der vil særligt blive arbejdet med området for medlemmer, hvor efterspørgslen efter dokumentation fra møder og konferencer samt faglige artikler og referencemateriale er stigende.

# BESTYRELSESFORENINGENS MØDER OG KONFERENCER EFTERÅR 2015 OG FORÅR 2016

---

18. september 2015 kl. 16.00 til 18.00. CBS, Solbjerg Plads  
**BUSINESS SEMINAR ON TRENDS IN INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE**

- Steen Thomsen, Christine Ahmadjian, Patricia Lenkov, Waldemar Schmidt
- Deltagerantal: 110

30. september 2015 kl. 16.00 til 17.45.

CBS, Ovnhallen, Porcelænshaven

**GLOBAL COMPETITIVENESS AND THE FINANCIAL SECTOR IN THE NORDIC COUNTRIES**

- Per Holten-Andersen, Lars Ohnemus, Arturo Bris, Ole Andersen Ulrik Nødgaard, Kent Petersen
- Deltagerantal: 100

6. oktober 2015 kl. 17.30 til 19.00. DI, H.C. Andersens Blvd. 18  
**RUNDBORDSDISKUSSION OM DEN DANSKE LEDELSESMODEL (FOR STIFTENDE MEDLEMMER)**

- Tine Roed, Lars Nørby Johansen, Kåre Schultz, Carsten Stendevad, Bjarne Sibbern, Peter Beske Nielsen, Steen Thomsen, Jesper Lau Hansen
- Deltagerantal: 50

19. oktober 2015 kl. 10.00 til 12.30.

Grundfos, Poul Due Jensens Vej 7

**SELSKABSLEDELSE I EJERLEDEDE OG FAMILIEJEDEDE VIRKSOMHEDER**

- Jette Poulsen Jørgensen, Niels Due Jensen, Steen Thomsen, Henrik Thorning, Kent Kirk, Jens Eybye, Mette Neville, Mads Meldgaard, Jacob Bræstrup, Christian Schwarz Lausten, Niels Techen, Allan Aagaard, Claus Pedersen-Bjergaard, Carsten Fode
- Deltagerantal: 140

1. december 2015 kl. 07.30 til 09.15.

Kromann Reumert, Sundkrogsgade 5

**DIGITIZATION AND INDUSTRY DISRUPTION – PROVIDING LEADERSHIP FROM THE TOP**

- Jan Damsgaard, Klemens Hjartar, Christian Clausen
- Deltagerantal: 100

26. januar 2016 kl. 17.30 til 19.00.

CBS, Råvarebygningen, Porcelænshaven

**BESTYRELSENS ROLLE, SAMMENSÆTNING OG OPGAVER I STRATEGIARBEJDET**

- Flemming Poulfelt, Thomas Ritter, Christian Frigast, Lars Liebst
- Deltagerantal: 100

*Forsætter næste side..*

8. marts 2016 kl. 17.00 til 19.00. EY, Osvald Helmuths Vej 4  
**LEDELSESLØN OG INCENTIVES**

- Steen Thomsen, Ken L. Bechmann, Claus Wiinblad, Thomas Thune Andersen, Søren Linding
- Deltagerantal: 90



15. marts 2016 kl. 16.00 til 19.00.

CBS, Råvarebygningen, PorcelænsHAVEN  
**CHALLENGES IN THE CORPORATE LANDSCAPE  
AND EFFECTIVE BOARD DIVERSITY**

- Aleksandra Gregoric, Anders Eldrup, Niels Bentzen, Margarethe Wiersema, Anne Mette Dissing-Immerkær, Majken Schultz
- Deltagerantal: 80



19. april 2016 kl. 07.30 til 09.15.

CBS, Råvarebygningen, PorcelænsHAVEN  
**BESTYRELSESKOMITEER – FORMELLE RAMMER  
OG BEST PRACTICE**

- Marianne Philip, Jesper Ridder Olsen, Peter Schütze, Thomas Plenborg, Birgit Nørgaard
- Deltagerantal: 80



20. maj 2016 kl. 16.00 til 18.00. CBS, Ovnhallen, PorcelænsHAVEN  
**GETTING BEYOND GROUPTHINK AND ENABLE SMARTER  
DECISION-MAKING BY CORPORATE BOARDS**

- Cass R. Sunstein, Ole Andersen, Steen Risgaard, Lucia Reisch, Steen Thomsen
- Forventet deltagerantal: 250





## BESTYRELSESFORENINGENS STIFTERE

---

### **VIRKSOMHEDER OG ORGANISATIONER:**

Dansk Industri, Dansk Erhverv, DVCA Danish Venture Capital and Private Equity Association, PensionDanmark, Copenhagen Business School, EY, Kromann Reumert, CBS Executive.

### **ERFARING FRA BESTYRELSESLOKALERNE:**

Ole Andersen, Flemming Besenbacher, Jeppe Christiansen, Christian Dyvig, Peter Engberg Jensen, Michael Fiorini, Henrik Gürtler, Henrik Heideby, Tom Jacobsgaard,

Henning Kruse Petersen, Lars Liebst, Steffen Lüders, Torben Möger Pedersen, Lars Nørby Johansen, Michael Pram Rasmussen, Tine Roed, Annette Sadolin, Sten Scheibye, Peter Schütze, Lene Skole, Peter Straarup, Jess Søderberg, Vagn Sørensen, Birgit Aagaard-Svendsen.

### **PROFESSORER:**

Ken L. Bechmann, Suzanne C. Beckmann, Thomas Plenborg, Flemming Poulfelt, Mette Neville, Jesper Rangvid, Caspar Rose, Majken Schultz, Steen Thomsen, Niels Westergård-Nielsen.

## MEDLEMSKAB OG KONTINGENT

---

Virksomheder og organisationer mere end 100 ansatte kan tegne et medlemskab med ret til at udpege op til 10 virksomhedsmedlemmer. Årligt kontingent er 30.000 kr. inklusive moms.

Virksomheder og organisationer mindre end 100 ansatte kan tegne et medlemskab med ret til at udpege op til 5 virksomhedsmedlemmer. Årligt kontingent er 15.000 kr. inklusive moms.

Personligt medlemskab. Årligt medlemskab er 1.000 kr. inklusive moms.

## BESTYRELSE OG LEDELSE

---

Foreningens bestyrelse består af Birgit Nørgaard (formand), Steffen Lüders (næstformand), Torben Möger Pedersen, Peter Schütze, Anders Lavesen, Torben Bender, Steen Thomsen, Thomas Thune Andersen, Lene Skole, Christian Frigast, Kristian Wendelboe og Adam Wolf. Direktion Tom Jacobsgaard.

Bestyrelsen har i 2015 afholdt 4 bestyrelsesmøder. Bestyrelsen har konstitueret sig med et formandskab og et nomineringsudvalg.



## PLAN FOR BESTYRELSESFORENINGENS MØDER OG KONFERENCER SOMMER OG EFTERÅR 2016

---

FOLKEMØDET - 16. juni 2016 kl. 16.00 til 17.00.  
I samarbejde med DI, Klostergården, Havestuen  
**VELKOMMEN I BESTYRELSEN – SKAB VÆKST OG VÆRDI  
FOR DANMARK**

FOLKEMØDET - 17. juni 2016 kl. 12.15 til 13.00.  
I samarbejde med KL  
**FORSYNINGSSSEKTOREN – AKTIVT EJERSKAB OG  
CORPORATE GOVERNANCE I FORSYNINGSSSELSKABER**

Stanford University - 19. til 21. juni 2016.  
**DIRECTORS COLLEGE**

20. september 2016 kl. 7.30 til 9.15.  
PensionDanmark, Langelinie Alle 43  
**INSTITUTIONELLE INVESTORERS UDØVELSE AF AKTIVT  
EJERSKAB, ESG-UDFORDRINGER, PROXY ADVISORS**  
• Deltagerantal 80

4. oktober 2016 kl. 17.30 til 19.00, møde for stiftende  
medlemmer i DI, H.C. Andersens Blvd. 18  
**DIGITIZATION AND DISRUPTIVE TECHNOLOGIES SOM  
GLOBAL KONKURRENCEFØRDEL I DANSKE SELSKABER**  
• Deltagerantal 40

15. november 2016 kl. 16.30 til 18.30.  
Dansk Erhverv, Børsbygningen  
**CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSE SARBEJDE  
I RÅDGIVNINGS- OG IT- VIRKSOMHEDER**  
• Deltagerantal 80

1. december 2016 kl. 16.30 til 18.30.  
Kromann Reumert, Sundkrogsgade 5  
**BESTYRELSESFORENINGENS UNDERSØGELSE AF  
VÆRDISKABELSE OG PROFESSIONALISERING AF  
BESTYRELSE SARBEJDET I DANSKE SELSKABER**  
• Deltagerantal 150





*Danfoss*

BITTEN OG JØRGEN MADSEN FOND

Nordea

PensionDanmark

Danske Bank

PFA PENSION

KROMANN REUMERT

PenSam

GRUNDFOS POUL DUE JENSEN'S FOND

Carlsberg

GN

DANSKE REVISORER FSR

Boyden global executive search

TOC

ASNET Board

DSB

Provas

dvca

Deloitte.

DANSK ERHVERV

DANISH CROWN

RAMBOLL

Coloplast

CBS EXECUTIVE

FINANSRÅDET

EY Building a better working world

PANDORA UNFORGETTABLE MOMENTS

coop

DI

DANSKE REGIONER

pwc

Toms

ODGERS BERNDTSON Executive Search

KL

SCANDINAVIAN EXECUTIVE INSTITUTE

atp=

Danske Energi og Varmeforsyning

MAJ INVEST

DANSKE REGIONER

pwc

Toms

DONG energy

KL

EgonZehnder

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL HANDELSHØJSKOLEN

COWI

LD

novo nordisk

novozymes



Carlsberg

# BESTYRELSESFORENINGEN - bestyrelsesarbejde med fokus på værdiskabelse og ledelse

C/O Copenhagen Business School · Porcelænshaven 24 A, 2. sal · 2000 Frederiksberg · bestyrelsesforeningen.dk